

„Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 1/39/2012

# Lidia Białoń, Emilia Werner

## Spółeczna odpowiedzialność szkoły wyższej w kontekście jej wizerunku

W artykule podnoszony jest problem istoty społecznej odpowiedzialności szkoły wyższej. Omawiane są uwarunkowania oraz korzyści, jakie ten rodzaj aktywności może szkole przynieść, a także bariery, jakie stoją na przeszkodzie jej realizacji. Koncepcję społecznej odpowiedzialności wiążemy z działalnością wizerunkową szkoły wyższej, podkreślając sposób jej komunikowania się z interesariuszami.

Cele artykułu są następujące:

- przedstawienie istoty odpowiedzialności społecznej szkół wyższych, biorąc pod uwagę jej interesariuszy i tendencje rozwojowe;
- zwrócenie uwagi na związek między odpowiedzialnością społeczną a wizerunkiem szkoły wyższej oraz opis podstawowych zasad i narzędzi kształtowania wizerunku;
- propozycje dotyczące zakresu odpowiedzialności społecznej szkoły wyższej.

Słowa kluczowe: szkoła wyższa, wizerunek szkoły wyższej, społeczna odpowiedzialność szkoły wyższej.

### Wprowadzenie

Idea społecznej odpowiedzialności szkoły wyższej związana jest ze współczesnymi organizacjami biznesowymi. Uczelnie ze względu na wymogi otoczenia (i to zarówno szkoły wyższe publiczne, jak i niepubliczne) upodobniły się do działalności przedsiębiorstw (Antonowicz 2004, s. 59–75). Szkoła wyższa jako instytucja zaufania publicznego włącza się również w nurt idei i wyzwań społecznej odpowiedzialności, ma w tym zakresie wiele zadań do spełnienia, przy czym zaufanie rozumiane jest jako przekonanie, iż osoby i organizacje będą postępowały zgodnie ze wzajemnymi oczekiwaniami (Sztompka 2007, s. 10). W przypadku szkoły wyższej szczególne znaczenie mają oczekiwania jej interesariuszy.

Podejmowanie działań z zakresu odpowiedzialności społecznej może przynieść uczelni wiele korzyści, przede wszystkim wizerunkowych. Wyniki badań wskazują, że działania te, związane zresztą z kosztami, kształtują ten wizerunek pozytywnie (Pawłowski, Geryk 2011, s. 294). Podnosi to prestiż szkoły i wzmacnia integrację z otoczeniem, zwłaszcza z otoczeniem lokalnym. Uważa się, że działania w ramach społecznej odpowiedzialności są zgodne z etosem akademickim.

Podstawowe działania w zakresie społecznej odpowiedzialności szkoły wyższej, podobnie jak wszystkich innych organizacji, obejmują cztery wymiary. Według koncepcji Archiego B. Carolla (Caroll 1991 s. 12) są one następujące: ekonomiczny, prawny, etyczny, społeczny i filantropijny. Natomiast Bolesław Rok (2008, s. 4) wymienia pięć płaszczyzn społecznej odpowiedzialności firm:

- społeczna – ten kierunek prowadzi od filantropii do innowacyjnych projektów partnerstwa prywatno-społecznego;
- systemowa – traktowanie społecznej odpowiedzialności jako elementu strategicznego zarządzania firmą. Wydatki na ten cel traktowane są jako nakłady, które przyczyniają się do uzyskania przewagi konkurencyjnej;
- rynkowa – dotyczy wpływu różnych instrumentów oddziaływania firmy na klientów, głównie promocji;
- ekologiczna – wiąże się to nie tylko z ograniczeniem szkodliwego wpływu firmy na środowisko naturalne, ale również na edukowanie społeczeństwa;
- publiczna – powstawanie płaszczyzn porozumienia międzysektorowego.

W każdym z wymienionych obszarów szkoła wyższa ma wiele do zaoferowania, co będzie szczegółowo omówione w dalszej części artykułu.

## **Społeczna odpowiedzialność szkoły wyższej wobec jej interesariuszy**

Punktem wyjścia do rozważań na temat społecznej odpowiedzialności szkoły wyższej oraz odniesieniem do działania w jej ramach są poglądy, opinie, a nade wszystko oczekiwania interesariuszy.

Pojęcie interesariuszy jest podstawowym pojęciem związanym z problemem odpowiedzialności społecznej organizacji. Każda szkoła wyższa ma bardzo szeroki krąg interesariuszy. Zakres odpowiedzialności społecznej szkoły wyższej – w zasadzie nieograniczony – zależy od ich oczekiwań, które można dość ogólnie skonkretyzować. Świadczone przez uczelnie „dobro publiczne” ma ogromny wpływ na społeczeństwo nie tylko w krótszym, ale zwłaszcza w długim wymiarze czasu (mamy tu na myśli wpływ pozytywny). Szkoła wyższa ponosi odpowiedzialność w zakresie wszystkich jej realnych i potencjalnych funkcji i wywiera na nie wpływ (Kowalska 2009, s. 191). Przykładowi interesariusze to: studenci, młodzież pracująca i niepracująca, wykładowcy, samorządy lokalne, sponsorzy, firmy różnego rodzaju, będące aktualnymi bądź przyszłymi pracodawcami, państwo oraz inne grupy i organizacje wyróżniane z punktu widzenia różnorodnych kryteriów. Najogólniej można ich podzielić na dwie bardzo pojemne grupy: wewnętrzną – studenci i pracownicy (w dużym uproszczeniu) i zewnętrzną, tj. najszerzej ujmując, społeczeństwo, które reprezentuje wiele oczekiwań, często sprzecznych, odnośnie do roli wiedzy i jej wpływu na pozycję społeczną i materialną ludzi ją zdobywających oraz na temat dostępu do wiedzy.

W czasach gdy coraz bardziej zwraca się uwagę na rozwój kapitału ludzkiego, kluczowe stają się zasady odpowiedzialności nie tylko wobec ogółu społeczeństwa, ale i własnych pracowników. Odpowiedzialność społeczna uczelni wyższej nie może być zrealizowana, jeśli za punkt centralny działań nie przyjmie się interesariuszy wewnętrznych (studentów i pracowników). Studenci aktualnie studiujący są grupą opiniotwórczą, uzewnętrzniającą się przez, mówiąc krótko, realizację (bądź nie) ślubowania składanego

na początku studiów, podkreślającego m.in. godne zachowanie studenckie również poza własną uczelnią.

I studenci, i pracownicy wnoszą określony wzór sposobu konsumpcji wiedzy. Owe wzory tkwią w systemie kulturowym, nabywane są w procesie socjalizacji. Często stanowią źródło oporu wobec zmian i modyfikacji. Wzór tradycyjny – mistrz i uczeń – wydaje się już dezaktualizować na rzecz marketingowego ujęcia: student – konsument wiedzy akademickiej i usługodawca – nauczyciel akademicki tę wiedzę przekazujący w określony sposób.

W artykule postawimy wiele pytań, m.in.: na czym polega odpowiedzialność szkoły wobec studentów i studentów wobec szkoły? Jaki rodzaj komunikatów powinien być obustronnie przekazywany? Jedno jest pewne, że wszyscy powinni być zjednoczeni wokół misji i wizji szkoły (Penc 2010, s. 280).

Można wyróżnić kilka grup odpowiedzialności szkoły wyższej wobec:

- a) studentów i absolwentów,
- b) nauczycieli akademickich,
- c) pozostałych pracowników,
- d) pracodawców przyszłych absolwentów,
- e) wszystkich organizacji współpracujących ze szkołą wyższą,
- f) społeczeństwa.

Nie można też nie wspomnieć o sytuacji odwrotnej – odpowiedzialności wymienionych grup interesariuszy wobec szkoły. Szkoła wyższa ma bezpośredni wpływ na wyegzekwowanie odpowiedzialności od grup a, b, c.

Jednym ze sposobów egzekwowania odpowiedzialności studentów wobec szkoły jest dokonanie wspomnianego aktu ślubowania studentów pierwszego roku, którzy składają obietnice: wytrwałego dążenia do zdobywania wiedzy, rozwoju własnej osobowości, poszanowania prawa i obyczajów akademickich, a także dbałości o godność i honor studenta określonej uczelni. Zauważamy, że zarówno studenci, jak i dydaktycy w toku realizacji procesu dydaktycznego przywiązują zbyt małą wagę do sformułowań zawartych w ślubowaniu.

Co do pozostałych grup interesariuszy można stwierdzić, że żądania wysoko kwalifikowanych kadr muszą znajdować pokrycie w stworzeniu warunków do ich uzyskania. Dla przykładu, pracodawcy muszą się zgodzić na odbywanie u nich praktyk studenckich czy wykorzystywanie ich materiałów do prac dyplomowych. Instytucje państwowe i samorządowe, reprezentujące społeczeństwo, powinny stworzyć warunki do uzyskania wykształconych obywateli (np. możliwość uzyskania przez studentów pomocy socjalnej).

W tabeli 1 prezentowane są niektóre grupy interesariuszy oraz przykładowo skonkretyzowane ich oczekiwania. Każde z wymienionych oczekiwań należałoby jeszcze uściślić, rozbudować oraz nadać im przynależne do nich wskaźniki. Dyskusyjne i wymagające dalszych studiów jest zarówno wyróżnienie tych grup jako oczekiwań, a ponadto oba te aspekty są też zmienne w czasie.

**Tabela 1**  
Grupy interesariuszy uczelni i ich oczekiwania

Grupa interesariuszy	Wybrane oczekiwania interesariuszy względem uczelni
<b>Aktualnie studiujący</b> (studenci studiów licencjackich, magisterskich, podyplomowych i doktoranckich)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykształcenie umożliwiające aktywne uczestnictwo w rozwoju cywilizacyjnym.</li> <li>• Specjalistyczne przygotowanie do zawodu umożliwiające zaistnienie na globalnym rynku pracy.</li> <li>• Uzyskanie dyplomu wyższej uczelni.</li> <li>• Odpowiednia kultura środowiska (sposób traktowania studentów).</li> <li>• Szeroka oferta uwzględniająca kształcenie ustawiczne, zwłaszcza podyplomowe.</li> <li>• Uczestnictwo w bieżącym, wewnętrznym życiu i zewnętrznym środowisku uczelni.</li> </ul>
<b>Potencjalni studenci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrakcyjne programy nauczania.</li> <li>• Wykształcenie umożliwiające aktywne uczestnictwo w rozwoju cywilizacyjnym.</li> <li>• Wiedza umożliwiająca zdobycie różnorodnych zawodów i zatrudnienia na rynku pracy.</li> <li>• Możliwość studiowania na wielu kierunkach.</li> <li>• Możliwość kształcenia na odległość.</li> <li>• Możliwość podnoszenia kwalifikacji na studiach podyplomowych.</li> </ul>
<b>Potencjalni pracodawcy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykształcona, kreatywna kadra zdolna do wprowadzania zmian w firmach.</li> <li>• Profesjonaliści zdolni do przekształcenia firmy tradycyjnej w firmę innowacyjną.</li> <li>• Badania naukowe pozwalające na wzrost dynamiki rozwoju firm.</li> <li>• Fachowcy potrafiący nawiązywać kontakty międzynarodowe.</li> </ul>
<b>Wykładowcy, naukowcy, obsługa administracyjna</b> , tym dział rekrutacji, dziekanat, biblioteka, służby socjalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odpowiednia kultura środowiska (etos).</li> <li>• Odpowiednie warunki pracy.</li> <li>• Ochrona wolności badań i innych wolności akademickich.</li> <li>• Możliwość współpracy ze studentami w zakresie badań naukowych.</li> <li>• Możliwość podnoszenia kwalifikacji.</li> <li>• Możliwość współzrządzenia.</li> <li>• Pełnienie roli ekspertów dla zarządzających uczelnią.</li> <li>• Przyjazna atmosfera pracy, zapewnienie stabilizacji i rozwoju.</li> <li>• Dobre relacje między studentami i pracownikami dydaktycznymi i innymi.</li> <li>• Wyzwalanie inicjatywy, samodzielności i zaangażowania przez eksponowanie misji.</li> </ul>

cd. tabeli 1

<b>Media</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciekawe imprezy naukowe do prezentacji różnego rodzaju badań.</li> <li>• Narzędzia dydaktyczne.</li> </ul>
<b>Samorządy lokalne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Współpraca z lokalnymi instytucjami.</li> <li>• Dostarczenie wysoko kwalifikowanych kadr.</li> <li>• Pomoc ludzi nauki w rozwiązywaniu problemów.</li> <li>• Poparcie społeczne dla zamierzeń samorządów.</li> </ul>
<b>Władze naczelne</b> – Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przygotowanie kreatywnych absolwentów dla rynku pracy.</li> <li>• Rozwój i upowszechnienie zaawansowanej wiedzy.</li> <li>• Przygotowanie absolwentów do bycia aktywnym obywatelem w społeczeństwie demokratycznym w kraju i Europie.</li> <li>• Rozwój osobowy studentów i absolwentów.</li> </ul>
<b>Spółeczeństwo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odpowiednia jakość kształcenia.</li> <li>• Konkurencyjność na rynku europejskim i światowym.</li> <li>• Kształtowanie postaw obywatelskich.</li> <li>• Depozytariusze wartości i wzorów kulturowych – ośrodek promieniowania kultury i wiedzy.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: Kowalska 2009.

W tablicy 1 wyróżnionych zostało kilka grup interesariuszy, przy czym w różnych okresach komunikat do różnych grup może być w szczególnie sposób przekazywany. Gdy na przykład szkoła wyższa zainteresowana jest w większym stopniu dialogiem z jednostkami gospodarki w kwestii nawiązania z nimi współpracy badawczej, wówczas w przekazach marketingowych akcentować się będzie osiągnięcia naukowe, współpracę międzynarodową, przynależność do różnych klastrów czy sieci innowacyjnych, współpracujących nad rozwiązaniem konkretnych problemów. Nawiązywanie wzajemnych relacji między uczelniami i przedsiębiorstwami wymaga przede wszystkim zidentyfikowania przez obie strony potencjalnych płaszczyzn współdziałania, które obejmują (Piuta-Olearnik 2012, s. 22):

- skoordynowanie obszarów zainteresowań badawczych obu stron;
- „zazębianie” się systemów wartości oraz celów strategicznych sformułowanych przez obu partnerów;
- porozumienie się co do czasu i formy upowszechnienia wytworzonej wspólnie wiedzy oraz co do praw własności do niej.

Oczekiwania wysokiej jakości kształcenia dotyczą wszystkich grup interesariuszy. Niezwykle istotnymi i może mało docenianymi w kształtowaniu wizerunku są interesariusze wewnętrzni, a wśród nich studenci aktualnie studiujący. Formułując przekazy marketingowe dla interesariuszy, nie należy zapominać o używaniu różnego języka przez świat nauki i świat praktyki oraz o różnicach mentalnych wśród przedstawicieli tych działów, a także o różnicach w zakresie zdolności przedsiębiorczych.

Trzeba też powiedzieć, że relacje poszczególnych grup interesariuszy oparte są na uzyskiwaniu przez nie obopólnych korzyści. Każda z grup interesariuszy wnosi określone

zasoby i możliwości, które mogą być wykorzystane do osiągnięcia pożądaných korzyści. W celu utrzymania i rozwoju dobrych relacji musi być zachowana względna równowaga między zasobami a możliwościami, a więc tym, co dana grupa interesariuszy wnosi a pożądanymi korzyściami, które grupa ta może osiągnąć. W tabeli 2 zostały przedstawione oferty i korzyści trzech grup interesariuszy, tzw. trójkąt gospodarki i wiedzy w modelu szkoły wyższej.

**Tabela 2**

Oferowane i oczekiwane korzyści z wzajemnych relacji między poszczególnymi grupami interesariuszy

Grupy interesariuszy	Wnoszone korzyści	Oczekiwane korzyści
Institucje naukowe: szkoły wyższe, instytuty, laboratoria i inne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza, nowe technologie;</li> <li>• kreatywne środowisko;</li> <li>• laboratoria i infrastruktura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• korzystna sprzedaż wyników badań;</li> <li>• zlecenia na usługi i eksperyty;</li> <li>• finansowanie badań;</li> <li>• zatrudnianie absolwentów</li> </ul>
Administracja lokalna i regionalna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inicjatywa i koordynacja działań prorozwojowych;</li> <li>• finansowanie statutowe;</li> <li>• zamówienia publiczne;</li> <li>• programy wsparcia;</li> <li>• usługi publiczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dynamizacja procesów rozwojowych;</li> <li>• wzrost wpływów podatkowych;</li> <li>• nowe miejsca pracy;</li> <li>• poprawa pozycji konkurencyjnej;</li> <li>• poprawa wizerunku regionu</li> </ul>
Biznes – małe, średnie i duże przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdolność do podjęcia ryzyka;</li> <li>• rynki zbytu;</li> <li>• kanały dystrybucji;</li> <li>• inwestycje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nowe produkty i technologie;</li> <li>• wykwalifikowani pracownicy;</li> <li>• partycypacja w ryzyku;</li> <li>• poprawa infrastruktury</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Matusiak s. 210–211.

Dyskusyjne i wymagające dalszych studiów jest zarówno wyróżnienie grup interesariuszy, jak oczekiwań i korzyści. Zmiany przede wszystkim mogą być spowodowane czasem, który może stwarzać różnorodne, specyficzne warunki.

## **Społeczna odpowiedzialność szkoły wyższej w kontekście kierunków jej rozwoju**

Kierunek rozwoju szkolnictwa wyższego jest przedmiotem rozważań wielu badaczy (por. Wierzbicki 2011, s. 119–124, 160–164; Kukliński 2011, s. 137–55; Galar 2011, s. 156–159; J. Józwiak 2012). Wzbudza też szereg kontrowersji. Dotyczą one głównie roli wiedzy

w życiu społecznym i gospodarczym, problemu dostępu do wiedzy oraz stylu zarządzania uczelniami w związku z zaistnieniem rynku edukacyjnego.

Co do roli wiedzy uważa się, że zwycięstwo w konkurencji na rynku pracy zależy od posiadania bądź nie odpowiedniej do realizowanych zadań wiedzy zawodowej. W Polsce odbywają się liczne debaty na temat tego, że edukacja ma być lepiej dopasowana do gospodarki, która potrzebuje więcej inżynierów, a mniej pedagogów czy psychologów. Niektórzy uczeni uważają jednak, że ten kierunek edukacji – powszechny na całym świecie – nie jest korzystny dla społeczeństwa.

System edukacji, zwłaszcza wyższej, powinien przede wszystkim dążyć do poszerzania świadomości społecznej w różnych dziedzinach. Kształcenie niemal wyłącznie nastawione na technikę i biznes może spowodować konformizm, brak krytycyzmu oraz obojętność na niepożądane zjawiska społeczne, ekonomiczne i ekologiczne (por. Nussbaum 2008; wyborcza.pl/dziennikarze/1,104622,5406016,Humanistyczne\_rozdwojenie\_). Poza tym w polskich warunkach nie ma wyraźnego komunikatu, jaka powinna być ta poszukiwana wiedza techniczna i czy rzeczywiście może być wykorzystywana w polskich przedsiębiorstwach. Obserwacja potoczna oraz liczne publikacje wskazują przy tym, że sam fakt ukończenia szkoły wyższej nie gwarantuje pozycji społecznej (por. PARP 2010).

W odniesieniu do problemu dostępności do wiedzy można zaobserwować oczekiwanie powszechności dostępu i jednocześnie potrzebę pewnej elitarności w tym zakresie. Szkoły wyższe zmagają się z dylematem: egalitaryzm czy elitaryzm. Jak dotąd miały one za zadanie przygotować elity społeczne do przywództwa i kreacji zmian społecznych. Obecnie rola elitotwórcza uczelni staje się wątpliwa, a przyczyn tego zjawiska upatruje się głównie w masowości kształcenia na poziomie wyższym. (Sowa 2008, s. 37; forumakad.pl/ 2008).

Powszechność dostępu do nauczania na poziomie wyższym jest jednak priorytetem w polityce edukacyjnej państwa. Zdaniem minister nauki i szkolnictwa wyższego Barbary Kudryckiej: „Upowszechnienie kształcenia jest sukcesem wolnej Polski. Ale teraz czas na nową mapę edukacji wyższej, na której znajdują się uczelnie badawcze i zawodowe. Tocząca się dyskusja o poziomie uczelni i studentów jest tak naprawdę debatą o elitarnym i egalitarnym podejściu do kształcenia. Często słyszy się opinie, że szeroki dostęp do studiów wyklucza ich wysoki poziom i dobre przygotowanie absolwentów do potrzeb rynku pracy. Dominują tezy, że lepiej kształcić na studiach elity, bowiem dopiero wówczas zamkniemy drogę do bylejałości. Z takim podejściem fundamentalnie się nie zgadzam. Uznając bowiem edukacyjne aspiracje polskiego społeczeństwa za jedną z naszych największych wartości, uważam, że dostęp do edukacji powinien być gwarantowany jak najszerzej” (por. Kudrycka 2012).

Reasumując, można za niektórymi znawcami przedmiotu postulować – szkoła wyższa powinna być elitarna intelektualnie i egalitarna ze względu na swą otwartość (Romanowska 2011, s. 38). Należy umożliwić studentowi dostęp do wiedzy i jednocześnie sprawić, by czuł, że uczestniczy w realizacji ważnych celów społecznych i osobistych. Upatruje się w takim działaniu dużych możliwości realizacyjnych w wykorzystaniu nowych technik komunikacji.

W krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej wprowadzenie do zarządzania szkołami stylu menedżerskiego nie zawsze było oceniane pozytywnie. Zaistniało jednak wszędzie, stosunkowo niedawno również w Polsce (por. Hejwos 2011). Przeciwnicy urynkowania szkół wyższych obawiają się, że pieniądź będzie miał rozstrzygające znaczenie w podej-

stawianiu decyzji w sprawach szkoły i że wpływ na nie będą miały głównie potrzeby rynku, a nie swobodna myśl naukowa. Obawy i zastrzeżenia wzbudza też styl życia współczesnego społeczeństwa i jego szczególne przywiązywanie wagi do konsumpcji, które objęło również edukację, czyniąc z edukacji produkt, a ze studenta klienta usług edukacyjnych. Przykładem usługowo-marketingowej orientacji zarządzania szkołami wyższymi są chociażby ich starania o miejsce w rankingach. Używa się w odniesieniu do szkół w ogóle, a wyższych zwłaszcza, pojęcie „marka”. Im wyższą więc lokatę w rankingu zajmie uczelnia, tym jej marka jest bardziej rozpoznawalna i pożądana. Do uczelni wyższych odnosi się również pojęcie „atut konkurencyjny”. Stąd ogromne znaczenie ich marketingowego wizerunku, o czym będzie mowa w dalszej części artykułu.

Abstrahując od wszystkich kontrowersji, rozwój idei szkoły wyższej zmierza do kategorii tzw. uniwersytetu przedsiębiorczego. Ogólne tendencje rozwojowe szkolnictwa wyższego przedstawia tabela 3.

**Tabela 3**  
Podstawowe cechy trzech generacji uniwersytetu

Cechy	Uniwersytet		
	I generacji łaciński, średniowieczny	II generacji humboldtowski, badawczy	III generacji przedsiębiorczy, kreatywny
Cel	kształcenie	edukacja i badania	edukacja, badania i komercjalizacja wypracowanego <i>know-how</i>
Zadania	obrona prawdy i dogmatu	poznanie praw rządzących światem	tworzenie wartości dodanej dla gospodarki i społeczeństwa
Metody	scholastyka	badania naukowe	badania naukowe, poszukiwanie zastosowań
Horyzont	uniwersalny, panchrześcijański	regionalny, często nacionalistyczny	globalny
Język komunikacji	łacina	narodowy	angielski
Struktura organizacyjna	gildie narodowe, kolegia, wydziały	wydziały, hierarchia	sekcje interdyscyplinarne, sieci
Zarządzanie	kanclerz	naukowcy	menedżer

Źródło: Matusiak 2010, s.173

Wyszczególnione cechy generacji uczelni wyższych pozwalają na ocenę celów i zadań również w pewnym zakresie z punktu widzenia realizacji idei odpowiedzialności społecznej, co jest związane ze zbliżaniem się szkół wyższych do modelu instytucji biznesowych. O ile



główny cel uniwersytetu I generacji łączył się z kształceniem, a w modelu humboldtowskim – z edukacją i badaniami, w III generacji uniwersytetów, zwanych uniwersytetami przedsiębiorczymi i kreatywnymi, głównym celem ich działalności (oprócz edukacji i badań) jest komercjalizacja wypracowanego *know-how*. Podstawowym zaś zadaniem tych ostatnich jest tworzenie wartości dodanej dla gospodarki i społeczeństwa, a także poszukiwanie zastosowań do praktyki. Wyekspozowanie tych celów i zadań może zagrażać tradycyjnemu etosowi akademickiemu, rozumianemu jako zbiór wartości porządkujących życie szkoły wyższej, wśród których naczelne miejsce ma wiedza jako wartość autoteliczna. Obecnie studenci i absolwenci coraz częściej stawiają wyżej wartości instrumentalne niż poznawcze i moralne (Chmielecka 2005, 2008). Można ostrożnie sądzić, iż realizacja idei społecznej odpowiedzialności w pewnym sensie zastąpi idee etosu akademickiego. Krzysztof Leja (2006, s. 149–158) stara się udowodnić tezę, że urzeczywistnieniem idei społecznej odpowiedzialności uczelni jest jej ewoluowanie w kierunku organizacji służącej otoczeniu. Jego zdaniem uczelnia nie tylko tworzy i przekazuje wiedzę, ale również pozyskuje ją z otoczenia, czyli współpracuje z otoczeniem, mając na uwadze jego cechy i potrzeby, a idąc dalej działa odpowiedzialnie wobec społeczeństwa. W Deklaracji Lizbońskiej czytamy: „Europejskie Uniwersytety przyjmują na siebie publiczną odpowiedzialność za promowanie równości społecznej oraz społeczeństwa integrującego. Czynią wszelkie starania, aby poszerzyć socjoekonomiczny obszar, z którego pochodzą studenci” (Brdulak 2012, s. 77). Odpowiedzialność społeczna byłaby więc wartością jak gdyby równoważną z tradycyjnymi wartościami etosu akademickiego.

Proces przekształceń szkół wyższych cały czas trwa i jego efekt nie ma jeszcze wyraźnego kształtu. Można natomiast, odnosząc się do sytuacji obecnej, stwierdzić jednak fakt, że szkoły wyższe funkcjonują w szerokim strumieniu powiązań rynkowych. Powiązania te znajdują wyraz w następujących faktach:

- Absolwenci szkół wyższych stanowią wysoki procent wszystkich zatrudnionych w gospodarce.
- Rynek gospodarki jest zasilany w technologie, wiedzę ogólnodostępną w formie publikacji, spotkań, seminariów i konferencji.
- Szkoły realizują wiele opinii, ekspertyz, dostarczają patenty *know-how*, licencje.
- Są też właścicielami nieruchomości, często zabytkowych, w bardzo atrakcyjnych lokalizacjach.
- Dokonują zakupów środków obrotowych znacznej wartości, przeprowadzają remonty, inwestycje, co wymaga ich obecności na szeroko pojętym rynku.

Sytuacja funkcjonowania w strukturze rynku, a zwłaszcza istnienie i funkcjonowanie rynku edukacyjnego, o czym była wcześniej mowa, stwarza konieczność poszukiwania przewag konkurencyjnych. Na pytanie: co stanowi w decydujący sposób o przewadze konkurencyjnej szkół wyższych? brak jest jednoznacznej odpowiedzi. Przewagi mogą być bardzo różne – od posiadania zabytkowej siedziby po specyfikę przedmiotów i atmosfery nauczania. Przewaga konkurencyjna dowolnej organizacji ma miejsce wówczas, gdy realizuje ona wartości nierealizowane przez inne organizacje w obrębie tego samego sektora bądź realizuje je w lepszy, bardziej atrakcyjny sposób. W każdych warunkach ekonomicznych najważniejszym elementem przewagi konkurencyjnej jest jakość nauczania, która obecnie jest zagrożona. Mimo że jest ona najważniejszym, to jednak tylko jednym z elementów tożsamości i ukształtowanego na niej wizerunku szkoły wyższej.

## Wizerunek szkoły wyższej a jej społeczna odpowiedzialność

Formułujemy hipotezę, że wizerunek można traktować jako elementarny czynnik przewagi konkurencyjnej na współczesnym rynku edukacyjnym. Do budowy tego wizerunku przyczyniają się m.in. działania w ramach społecznej odpowiedzialności. Jednocześnie sam fakt dbałości o wizerunek i uczciwość w komunikowaniu tożsamości go budującej jest wyrazem odpowiedzialności szkoły przed społeczeństwem.

Wizerunek uczelni to jej obraz, który funkcjonuje w otoczeniu, a szczególnie na rynku edukacyjnym. Dokładniej, wizerunek to całokształt subiektywnych wyobrażeń i wiedzy o rzeczywistości, które wytworzyły się jako efekt percepcji oddziaływania środków przekazu. Podstawę tworzenia wizerunku stanowi tożsamość, rozumiana jako system cech i właściwości charakterystycznych dla określonej szkoły wyższej, oraz sposób jej przekazywania interesariuszom. Na tożsamość uczelni składa się oferta programów, planów i sposobów nauczania, misja i sposób jej realizacji, a także kultura organizacyjna i realizacja zasad społecznej odpowiedzialności. Tożsamość odpowiada na pytanie, czym jest szkoła, co sobą reprezentuje. Tworzy ona zbiór wartości, jakie szkoła wyższa chce utrwalić w swoim wnętrzu i otoczeniu. Jest w pełni kontrolowana przez szkołę. Natomiast wizerunek odpowiada na pytanie, jak jest postrzegana w swoim wnętrzu i w otoczeniu. Wizerunek szkoły wyższej można więc określić jako całokształt wyobrażeń i wiedzy o niej, które to wyobrażenia ukształtowały się na podstawie oddziaływania środków komunikacji przekazywanych przez szkołę wyższą otoczeniu. Podkreślamy raz jeszcze, że o przewadze konkurencyjnej szkoły na rynku edukacyjnym decyduje wizerunek. Stąd tworzenie i doskonalenie wizerunku szkoły wyższej obejmuje dwa główne procesy:

- doskonalenie jej tożsamości;
- dobór i doskonalenie właściwych środków przekazu, jasnych i zrozumiałych, o dużej sile perswazji, które łatwo mogą dotrzeć do interesariuszy.

Doskonalenie wizerunku szkoły wyższej powinno być poparte odpowiedzią na pytanie, czym jest wizerunek pożądaný, do którego należy dążyć. Można przyjąć, iż wizerunek pożądaný to innowacyjny, przyjazny i atrakcyjny dla studentów model studiowania oparty o styl komunikowania się i budowania relacji ze studentami na zasadach uczciwości i rzetelności w zakresie dotrzymywania obietnic.

Pożądaný wizerunek szkoły wyższej należy budować na takich wyróżnikach, jak:

- istniejące i planowane kierunki studiów oraz charakter programów nauczania;
- istniejąca kadra naukowo-dydaktyczna z zaznaczeniem projektów podnoszenia jej kwalifikacji;
- faktycznie prowadzone badania naukowe i ich projektowanie;
- aktualna i przyszła współpraca z różnymi jednostkami sfery nauki, w tym szkołami wyższymi krajowymi i zagranicznymi;
- posiadana i projektowana infrastruktura dla rozwoju naukowego, kulturalnego, fizycznego studentów;
- wyjątkowa dbałość o dobre relacje społeczności akademickiej, służby administracyjnej i bibliotecznej;
- aktywne uczestnictwo w realizacji społecznej odpowiedzialności uczelni.

Wizerunek jest także, jak już wspomniano, efektem systemu komunikowania tożsamości i rozumienia jej przez interesariuszy. Stąd zbudowanie tego systemu (oprócz oczywiście

zbudowania tożsamości) jest kluczowym problemem przesądzającym o jego pozytywnym postrzeganiu przez interesariuszy wewnętrznych i otoczenie. Warto dodać, że odbiór ten zależy od wiedzy interesariuszy o ogólnych warunkach w zakresie funkcjonowania instytucji nauki oraz wyznawanych przez nich wartości i równocześnie ich oczekiwań w zakresie zaspokojenia swoich potrzeb przez poszczególne uczelnie. Jeśli w drodze ewolucji szkoła wyższa przekształca się w „uczelnię przyszłości”, w model uniwersytetu przedsiębiorczego podobnego w funkcjonowaniu do organizacji rynkowej, gospodarczej, powstaje pytanie, czy interesariusze rozumieją tę nieuchronną ideę przekształceń. Omówione wyżej problemy są jakby sporne w stosunku do tej idei. Wydaje się jednak, że właśnie taki model szkoły wyższej jest oczekiwany przez interesariuszy, a szczególnie przez pracodawców.

Budowanie wizerunku uczelni musi być poprzedzone analizą tegoż w przeszłości i czynników, dzięki którym został ukształtowany (o czym była mowa wcześniej). Analiza powinna odpowiedzieć na pytanie, jakie czynniki ukształtowały wizerunek i jakie przedsięwzięcia należy podjąć, aby ten wizerunek udoskonalić.

Tworzenie wizerunku można sprowadzić do czterech głównych etapów:

1. Ustalenie misji, celów oraz strategii szkoły wyższej.
2. Określenie głównych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.
3. Opracowanie skutecznych narzędzi marketingowych.
4. Określenie sposobu wdrożenia opracowanego systemu instrumentów marketingowych.

Głównymi celami konstruowania narzędzi marketingowych identyfikujących i kształtujących wizerunek szkoły wyższej jest:

- 1) wywołanie u potencjalnych studentów decyzji o wyborze studiów w danej, konkretnej uczelni przez możliwość:
  - uzyskania przez studentów unikatowego zasobu wiedzy,
  - uczestnictwo studenta w wydarzeniach szkoły (nauka, sport, muzyka itp.),
  - organizowanie przedsięwzięć z zakresu przedsiębiorczości akademickiej,
  - uczestnictwo studentów w kampaniach z zakresu odpowiedzialności społecznej,
  - korzystanie z różnych świadczeń finansowych (obniżone czesne, nagrody za wyróżniające wyniki w nauce, stypendia naukowe, socjalne, inne);
- 2) nawiązanie współpracy w zakresie badań naukowych i procesów dydaktycznych z jednostkami sfery nauki i praktyki;
- 3) pozyskanie funduszy na działalność szkoły (badawczą, dydaktyczną, podejmowanie różnych kampanii z zakresu odpowiedzialności społecznej);
- 4) pozyskanie sponsorów na różne przedsięwzięcia, np. działalność wydawniczą, organizowanie konferencji itp.

Konstruując narzędzia marketingowe przygotowane do identyfikacji i ukształtowania wizerunku szkoły wyższej, należy przestrzegać następujących zasad:

- zgodność z marketingiem opartym na wiedzy i mądrości, co łączy się z dopasowaniem ich do potrzeb intelektualnych interesariuszy;
- zgodność z wymaganiami marketingu relacji, co oznacza zachowanie pewnej symetrii między grupami interesariuszy;
- przestrzeganie założenia o integracji procesów dydaktycznych, badań naukowych oraz odpowiedzialności społecznej;

- uwzględnianie konieczności upływu czasu między wdrożeniem tych narzędzi a spodziewanym efektem ich oddziaływania;
- narzędzia marketingowe powinny być tak konstruowane, aby eksponowały korzyści dla ich odbiorców – interesariuszy, głównie potencjalnych studentów. Jest to znana w marketingu koncepcja 4;
- w proponowanych narzędziach marketingowych należy uwzględnić proces łączenia nauki z gospodarką. Proces transferu wiedzy do praktyki życia społeczno-gospodarczego pozostaje w zgodzie z ideą przekształcania wyższej uczelni tradycyjnej w uczelnię o cechach przedsiębiorczych, o cechach organizacji rynkowej.

Zarówno cele stosowania narzędzi, jak i zasady ich konstrukcji muszą wynikać z misji szkoły wyższej oraz wizji jej rozwoju. Oczywiście narzędzia są częścią składową strategii rozwoju szkoły. Zbiór tych narzędzi powinien być efektem podejścia systemowego do budowy wizerunku.

Usystematyzowany zbiór tych narzędzi można określić roboczo jako meganarzędzia marketingu. Przystępując do redagowania zbioru narzędzi, należy wziąć pod uwagę cały proces naukowo-dydaktyczny, a nie tylko jego pojedyncze fazy.

Fundamentem uporządkowania narzędzi marketingowych, kształtujących wizerunek szkoły wyższej, jest koncepcja marketingu mix i jej rozwinięta wersja – koncepcja marketingu relacji.

## **Zakres odpowiedzialności społecznej szkół wyższych**

Efektom dyskusji na temat wymiarów i zakresu odpowiedzialności społecznej było wiele różnorodnych przepisów, zasad, wytycznych, programów. Oto niektóre z nich (Żemigala 2007, s. 104):

1. Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych.
2. Zasady prowadzenia działalności przyjęte podczas obrad okrągłego stołu CAUX.
3. Globalne zasady Sullivana (Global Sullivan Principles).
4. Inicjatywa „Global Compact”.
5. Program „Responsible Care”.
6. System społecznej odpowiedzialności biznesu według Social Venture Network.
7. Zasady społecznej odpowiedzialności biznesu według World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).
8. Norma AA 1000.
9. Norma SA 8000.
10. Indeksy FTESEA Good.
11. Wytyczne zrównoważonego raportowania Sustainability Reporting Guideline GDI (Global Reporting Initiative).
12. Norma 26000 ([http://ecodialog.pl/sites/default/files/discovering\\_iso\\_26000PL.pdf](http://ecodialog.pl/sites/default/files/discovering_iso_26000PL.pdf)).

W wymienionych dokumentach wyróżnia się odpowiedzialność za zrównoważony rozwój, zabezpieczenie rozwoju społecznego, ochronę środowiska. Podkreśla się też problemy kształtowania relacji międzyludzkich, zaufania itp.

W roku 2010 (1 listopada) Międzynarodowa Organizacja Normalizacji ogłosiła Normę ISO 26000, która systematyzuje wiedzę na temat rozumienia społecznej odpowiedzialności

ści biznesu i staje się uniwersalną wykładnią społecznej odpowiedzialności, która dotyczy poszczególnych organizacji, a nie całego świata (zob. Norma... 2010). Podkreśla się, że odpowiedzialność organizacji oznacza:

- przyczynianie się do realizacji zrównoważonego rozwoju dobrobytu społeczeństwa;
- uwzględnianie oczekiwań interesariuszy;
- zgodność z obowiązującym prawem i spójność z międzynarodowymi normami zachowań.

Podkreślamy, że Norma ISO 26000 stanowi syntezę wyżej wymienionych zasad, stąd też w dalszej części artykułu zakres społecznej odpowiedzialności zostanie omówiony z wykorzystaniem tejże normy.

Norma ISO 26000 prezentuje sześć obszarów działalności firm, które można także odnieść do szkół wyższych, a mianowicie: ład organizacyjny, prawa człowieka, stosunki pracy, ochrona środowiska, relacje z konsumentami oraz obszar zaangażowania społecznego. Systematyzuje i syntetyzuje ona dotychczasowy dorobek w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Zwrócono w niej szczególną uwagę na ład organizacyjny, uwzględniający interes społeczny, poszanowanie interesariuszy oraz przestrzeganie zasad etycznych. Aczkolwiek norma ta dotyczy organizacji biznesowych, to jej zasady z powodzeniem mogą się odnosić do szkół wyższych, gdzie przestrzeganie norm etycznych jest szczególnie ważne. W tej kwestii szkoła wyższa ma do spełnienia przynajmniej dwa zadania. Pierwsze to popularyzowanie owych norm etycznych, które powinny znaleźć się w treściach wykładanych przedmiotów, a druga to ich przestrzeganie w praktyce, wobec interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Odnosi się to zwłaszcza do procesu dydaktycznego, w którym szkoła winna zapewnić to, co przewiduje statut szkoły, o czym informują przekazy marketingowe oraz czego oczekuje student i za co zapłacił w postaci czesnego. Naruszenie zasad i norm etycznych może znacznie pogorszyć tożsamość i wizerunek szkoły (por. Czubała 2009). Problem zasad i norm etycznych jest niezwykle aktualny. Postrzeganie tych zasad i norm łączy się bezpośrednio z jakością kształcenia, która niestety jest coraz bardziej zagrożona. Powodem są trudności finansowe szkół wyższych, duża liczebność grup studenckich oraz obniżające się wynagrodzenia nauczycieli akademickich. Konsekwencją jest słabe zaangażowanie nauczycieli w indywidualną pracę ze studentami, co w szczególności wpływa na jakość prac dyplomowych. W ramach społecznej odpowiedzialności można sformułować postulat, by nie „ułatwiać” studentom zaliczania egzaminów przez obniżanie wymagań. Tego typu postępowanie ze strony nauczycieli akademickich można traktować jako obraźliwe dla studentów, a poza tym uczy ono złych nawyków w traktowaniu obowiązków. Warto w procesie dydaktycznym mieć na uwadze znaną sentencję Josepha Conrada: „Tylko praca daje okazję odkryć nas samych, pokazać to, kim naprawdę jesteśmy, a nie tylko to, na kogo wyglądamy”.

Narzędziem realizacji społecznej odpowiedzialności są też m.in. kodeksy etyki, np. kodeks etyki studenta określonej uczelni, akt ślubowania czy kodeks etyki pracownika dydaktycznego. W kodeksie etyki studenta zapisane są głównie powinności studenta:

- uczciwie i rzetelnie wywiązywać się z nałożonych obowiązków;
- wytrwale dążyć do zdobywania wiedzy, realizacji założonych celów i rozwoju własnej osobowości;
- szanować prawa i zwyczaje akademickie;

- wspierać innych studentów w ich dążeniu do zdobywania wiedzy i nowych umiejętności;
- dążyć do prawdy będącej podstawą wszelkiej nauki;
- dbać o honor i godność studenta;
- zapoznawać się z zasadami kodeksu studenckiego oraz rozpowszechniać go w środowisku akademickim.

Warto też przytoczyć zasady postępowania etycznego pracownika nauki jako nauczyciela akademickiego (*Dobre obyczaje...* 2001, s. 21–22), a mianowicie:

- traktuje studenta z życzliwością;
- dba o ustawiczne doskonalenie jakości nauczania;
- rozwija samodzielność myślenia studenta, jego krytycyzm i szanuje prawo studenta do swobodnego wyrażania opinii w kwestiach naukowych;
- ocenia każdego studenta sprawiedliwie na podstawie jego osiągnięć.

Mechanizm postępowania oparty jest na dobrowolnym przyjęciu kodeksów postępowania i ich monitorowaniu.

Drugi obszarem, na który zwraca uwagę Norma ISO 26000, dotyczy praw człowieka. Podkreśla się w normie, iż organizacja powinna funkcjonować, szanując wszystkie prawa człowieka, jego godność, zwłaszcza prawa obywatelskie, polityczne, socjalne i kulturalne, a także przeciwdziałając wszelkiej dyskryminacji. Zasada ta jest szczególnie istotna w całym środowisku szkół wyższych, w którym student powinien te wartości stosować i rozpowszechniać zarówno w trakcie studiowania, jak i w życiu zawodowym – jako absolwent określonej szkoły. Znaczenie tej zasady jest coraz większe w związku z rosnącą liczbą studentów zagranicznych wśród ogółu studentów. We wszystkich organizacjach, w tym i w szkole wyższej, poza uznawaniem praw człowieka rozumianych bardzo ogólnie istnieje konieczność przestrzegania praw człowieka na poziomie zasad kultury osobistej w stosunku do drugiego człowieka. Obowiązek przestrzegania praw człowieka w obu zakresach ciąży zwłaszcza na pracownikach uczelni. Często można spotkać się z opinią, że student bywa upokarzany zarówno przez pracowników dydaktycznych, jak i pracowników administracji czy biblioteki. Najwięcej skarg ze strony studentów dotyczy traktowania ich przez pracowników dziekanatu. Ponadto trzeba uznać:

- prawo studentów do korzystania z urządzeń szkoły, np. Internetu, biblioteki, parkingu, basenu i innych urządzeń sportowych;
- prawo do wyboru wykładowców, przedmiotów, promotorów prac dyplomowych, a nade wszystko do bycia wolnym.

Także student powinien widzieć nauczyciela akademickiego jako po prostu człowieka, któremu należy się kulturalne wobec niego zachowanie w imię tworzenia wartości intelektualnych i rozwoju własnej osobowości. Chodzi tu o indywidualny, osobisty wymiar zaufania, rozpowszechnienie postaw, które w społeczności akademickiej wytworzą klimat zaufania, pozytywnie rzutujący na całokształt życia uczelni.

Trzeci obszar to stosunki pracy, które według normy ISO 26000 powinny wykraczać poza relacje między pracownikami. Podkreśla się potrzebę prowadzenia stałego dialogu społecznego oraz utrzymywanie dobrych stosunków z władzami lokalnymi, a przede wszystkim z wydziałami tego samego sektora edukacyjnego. Istotne jest też prowadzenie dialogu ze szkołami średnimi, których uczniowie mogą być przyszłymi studentami, oraz

z pracodawcami, do których mogą trafić absolwenci, którzy są również istotną stroną dialogu z uczelnią.

Obszar „stosunki pracy” można rozpatrywać w kontekście innowacyjności, a konkretnie współpracy z innymi jednostkami sfery nauki. Sprzyjające sukcesom w zakresie innowacyjności będą relacje oparte o zasoby tych jednostek, mobilność ludzi nauki oraz gospodarowanie aparaturą badawczą. Chodzi tutaj o nawiązywanie relacji między naukowcami a praktykami, o współpracę między podmiotami w ramach sieci innowacyjnych, a także, co wymusza globalizacja, kontakty z uczonymi całego świata. Obszarem, który określa norma ISO 26000 w odniesieniu do szkół wyższych, jest rynek światowy, na którym ważną rolę odgrywa uczelnia przedsiębiorcza. Takie problemy powinny być uwzględniane w komunikowaniu tożsamości szkoły.

Kolejnym obszarem jest ochrona środowiska przyrodniczego rozumiana jako dbałość o minimalizację szkód, poszanowanie praw własności oraz promocja zasad społecznej odpowiedzialności organizacji. W zakresie ochrony środowiska uczelnie pełnią kilka funkcji: – uczą, czym jest ochrona środowiska; – prowadzą badania naukowe w celu poznania stanu środowiska i możliwości jego ochrony; – uczestniczą w akcjach na rzecz ochrony środowiska (np. zbiórki odpadów). W Polsce istnieją szkoły wyższe, w których nazwie jest ochrona środowiska. Na wielu politechnikach istnieją wydziały ochrony środowiska, w wyższych szkołach menedżerskich zaś są specjalności – zarządzanie ochroną środowiska, przedmioty kierunkowe, specjalnościowe oraz przedmioty do wyboru związane z ochroną środowiska. W zakresie prac badawczych poświęconych temu zagadnieniu największe osiągnięcia mają politechniki – ich istotnym zadaniem jest tworzenie technologii oszczędzających środowisko, oraz akademie medyczne – na wydziałach farmacji. W wyższych szkołach menedżerskich natomiast prowadzone są badania na temat zarządzania różnymi aspektami ochrony środowiska i finansowania przedsięwzięć z tego zakresu. Wykonywane są także prace dyplomowe: licencjackie, inżynierskie i magisterskie poświęcone ochronie środowiska.

Szkoły wyższe uczestniczą w kampaniach na rzecz ochrony środowiska i współpracują ze szkołami średnimi w tym zakresie. Mają duży wpływ na kształtowanie świadomości ekologicznej społeczeństwa.

Warto również podkreślić, iż problem dbałości o środowisko nie jest nowy. Już znany filozof Francis Bacon (1561–1626) podkreślał, iż ważnym problemem w życiu jest nowy stosunek do przyrody i jej technicznego opanowywania. Pisał, iż kto chce przyrodę opanować, musi jej najpierw być posłusznym (za: Eucken 1925, s. 33).

Piątym obszarem ujętym w Normie ISO 26000 są relacje z konsumentami. Wskazuje się w nim na znaczenie transparentności i uczciwości każdej firmy. Powinna być ona zaangażowana w kwestie ochrony zdrowia bezpośrednich konsumentów, wykazywać dbałość w zakresie obsługi. Obszar ten jest również ważny w odniesieniu do uczelni wyższych, w których relacje ze studentami powinny być przyjazne, umożliwiające im rozwój osobowościowy i intelektualny. Dbałość o jakość obsługi jest istotna od pierwszego kontaktu z uczelnią, poprzez dział rekrutacji, dziekanat, bibliotekę, a nade wszystko w toku realizacji procesu dydaktycznego. Szerzej problem ten przedstawiamy w odniesieniu do obszaru pierwszego, tj. ładu organizacyjnego, oraz obszaru dotyczącego praw człowieka.

Ostatnim obszarem zawartym w normie ISO 26000 jest obszar zaangażowania społecznego, oznaczającego aktywne wspieranie społeczności lokalnej, dialog ze społeczno-

stwem w kwestii realizacji różnych projektów społecznych w takich dziedzinach, jak: edukacja, kultura, zdrowie, dostęp do technologii. W każdym z tych obszarów szkoła wyższa może i powinna aktywnie uczestniczyć, np. jako inicjator akcji krwiodawstwa może znacznie wspomóc służbę zdrowia.

Przestrzegając zaleceń zawartych w normie ISO 26000, uczelnia wyższa może wzmocnić swój wizerunek, a tym samym osiągnąć przewagę konkurencyjną. Poza tym, co jest niezwykle ważne na współczesnym rynku edukacyjnym (szczególnie rynku szkół wyższych), może również pozyskać większą liczbę studentów i dobrych pracowników dydaktycznych oraz łatwiej uzyskać wsparcie finansowe na prowadzenie badań naukowych. Dzięki spełnieniu zaleceń normy uczelnia poprawi bądź utrwali dobre relacje z organizacjami współpracującymi i w ogóle społecznościami, w których funkcjonuje, np. z organizacjami pozarządowymi czy mediami. Do innych korzyści można zaliczyć osiągnięcie wzrostu racjonalności funkcjonowania szkoły wyższej, podnoszenie kultury organizacyjnej czy też zwiększenie poczucia identyfikacji, zaangażowania i lojalności pracowników i studentów. Konkludując – można osiągnąć wzmocnienie tożsamości i autentyczności. Odpowiedzialność uczelni wyznaczona jest także przez ustawodawstwo, w którym wskazane są zadania, jakie ma ona realizować. Wyznaczającym obszar odpowiedzialności jest organ ustawodawczy.

## Podsumowanie

Rosnące znaczenie, a nawet pewien rodzaj kontroli społecznej ze strony szeroko rozumianych interesariuszy, zachodzące obecnie zmiany w środowisku społecznym i ekonomicznym stawiają wymóg, aby w centrum uwagi różnorodnych organizacji znalazły się nie tylko problemy zysku, ale współcześnie również, a może przede wszystkim, styl i sposób jego zdobywania. Są oczywiście organizacje, które nie są nastawione na osiągnięcie zysku – realizują one misję społeczną polegającą na zaspokajaniu potrzeb zdrowotnych, edukacyjnych i kształtowaniu postaw obywatelskich. Uczelnia wyższa jest instytucją, na której ciąży szczególna odpowiedzialność wobec społeczeństwa. Nie wystarcza teraz sam fakt bycia szkołą wyższą, nawet z wielkimi tradycjami, trzeba bowiem na bieżąco tworzyć własny wizerunek oparty zarówno na programach nauczania, jak i na realizacji zasad odpowiedzialności społecznej.

Różnorodne funkcje, jakie pełnią uczelnie wyższe, sprawiają, że na problematykę zakresu ich odpowiedzialności można spojrzeć wieloaspektowo: odwołując się do marketingu relacji i etosu akademickiego. Wdrażanie strategii społecznej odpowiedzialności w uczelniach wyższych może stanowić odpowiedź na oczekiwania odnośnie do realizacji przez nich postulatów działania etycznego.

Organizacje, również szkoły wyższe, angażują się w działania społecznie odpowiedzialne na swój własny sposób, w zależności od swojej specjalności, zasobów bądź identyfikowanych potrzeb interesariuszy. Wiedza o oczekiwaniach, zachowaniach i postawach interesariuszy może stać się podstawą współczesnego ujęcia społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych w Polsce. Najważniejszym jednak aspektem odpowiedzialności społecznej uczelni wyższych jest ich odpowiedzialność za jakość kształcenia studentów. Uczelnie powinny zadbać o to, aby opuszczający jej mury byli specjalistami w dziedzinie,



którą studiowali. Poza tym konieczne jest aktywizowanie studentów, powierzanie im odpowiedzialnych zadań, stwarzanie możliwości wykazania się. To wszystko tworzy tożsamość szkoły, która jest podstawą wizerunku szkoły społecznie odpowiedzialnej. Wizerunek ten powinien być komunikowany społeczeństwu, w sprzężeniu zwrotnym w ramach realizacji zasad społecznej odpowiedzialności.

Szkoły wyższe były i są instytucjami zaufania publicznego. Oczekuje się od nich nie tylko realizacji własnych zadań, ale tworzenia wzorców zachowań, szerzenia poglądów, które mają istotny wpływ na poglądy i zachowania członków społeczeństwa. Jednym słowem, oczekuje się, że będą one dawały przykład. Realizacja zasad społecznej odpowiedzialności przez uczelnie wyższe byłaby przykładem dla innych organizacji gospodarczych bądź administracyjnych. Ponadto wyższa uczelnia nie jest obecnie miejscem, gdzie tylko tworzy się i przekazuje wiedzę. Jej celem staje się także ukształtowanie mentalności uczestników kształcenia, tak by przyczyniali się w przyszłości do rozwoju społeczno-gospodarczego, który byłby zgodny z zasadami rozwoju zrównoważonego. Głównym zadaniem szkoły wyższej jest ochrona i umacnianie społecznego kontekstu, w którym działa (Griffin 2004, s. 117). Działalność akademicka winna poszerzyć swój wymiar o zaangażowanie społeczne, gdyż od studentów i przyszłych absolwentów zależy, jakie będą wzory postępowania społecznego. Rolą nauczyciela akademickiego jest pomóc dostrzec złożoność świata, wskazać czynniki, które powodują określone zjawiska oraz umieścić je w systemie wartości.

Takie zadania ma spełniać uniwersytet przedsiębiorczy, uniwersytet trzeciej generacji. Jest to podmiot gospodarczy, który powinien być dobrze zorganizowany i zarządzany, o wykreowanym, odpowiadającym zasadom odpowiedzialności społecznej wizerunku.

## Literatura

**Adamczyk J. 2009**

*Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Antonowicz D. 2004**

*W poszukiwaniu nowego paradygmatu zarządzania uniwersytetami w Polsce*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 2 (24).

**Brdulak J. 2012**

*Budowanie innowacyjności przedsiębiorstwa poprzez współpracę z gospodarką*, w: M.A. Weresa, K. Poznańska (red.): *Procesy tworzenia wiedzy oraz transferu osiągnięć naukowych i technologicznych do biznesu*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

**Caroll A.B. 1991**

*The Pyramid of Corporate social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons”, Juli – August, s. 39–48.

**Ciechanowska D. (red.) 2011**

*Studenci konsumentami wiedzy akademickiej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistycznej TWP w Szczecinie, Szczecin.

**Chmielecka E. 2005**

*Etos akademicki a kultura instytucjonalna uczelni*, w: E. Chmielecka, J. Jedliński, A. Rychar: *Ideaty nauki i konflikty wartości*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.

**Chmielecka E. 2008**

*Kilka uwag o etosie i kodeksach akademickich oraz o odpowiedzialności uczelni*, w: K. Leja (red.): *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

**Czubała A. 2009**

*Marketingowe instrumenty budowania wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej*, w: R. Niestrój (red.): *Tożsamość i wizerunek marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Dobre obyczaje... 2001**

*Dobre obyczaje w nauce. Zbiór zasad i wytycznych*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Komitet Etyki w Nauce, wyd. 3 zmienione i uzupełnione, Warszawa.

**Eucken R. 1925**

*Wielcy myśliciele i ich poglądy na życie*, Nakład Wydawnictwa Polskiego, Lwów – Poznań.

**Galar R. 2011**

*Komentarz do opracowania A. Kuklińskiego pt. Wizje i strategie rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce*, „Polska Myśl Strategiczna. Spotkanie z Enigmą XXI”, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Gasparski W. (red.) 2012**

*Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Geryk M. 2011**

*Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji jej interesariuszy. Raport z badań*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

**Griffin R.W. 2007**

*Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. M. Rusiński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Hejwosz D. 2011**

*Studenci jako konsumenci – komercjalizacja szkół wyższych w Stanach Zjednoczonych Ameryki* (<http://liberte.pl/studenci-jako-konsumenci-komercjalizacja-szkolnictwa-wyzszego-w-stanach-zjednoczonych-ameryki/>).

**Jóźwiak J. 2012**

*Foresight „Akademickie Mazowsze 2030”. Raport końcowy*, Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

**Kossakowski K. 2009**

*Społeczna odpowiedzialność uczelni wyższych w Polsce. Przykłady, strategie, możliwości. „Od biernego słuchacza do świadomego konsumenta” – studium przypadku uniwersyteckich zajęć* (<http://spolecznieodpowiedzialni.pl/files/file/7em9arqcz92pxyzd8dndfhfm4954d6.pdf>).

**Kowalska K. 2009**

*Społeczna odpowiedzialność uczelni*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, t. 1, nr 2.

**Kudrycka B. 2012**

*Studia elitarne i egalitarne*, „Forum Akademickie” (<http://www.nauka.gov.pl/ministerstwo/zdaniem-ministra>; <http://forumakademickie.pl/fa/2012/11/studia-elitarne-i-egalitarne/>).

**Kukliński A. 2011**

*Wizje i strategie rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce w perspektywie roku 2050*, „Polska Myśl Strategiczna. Spotkanie z Enigmą XXI”, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Leja K. 2006a**

*Uniwersytet przyszłości organizacją fraktalną?*, w: A. Binsztok, K. Perechuda (red. nauk.): *Koncepcje, modele i metody zarządzania informacją i wiedzą*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.

**Leja K. 2006b**

*Uniwersytet tradycyjny – przedsiębiorczy – oparty na wiedzy*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 1/27.

**Leja K. (red.) 2008**

*Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

**Matusiak K. 2010**

*Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

**Michalik M. 1998**

*O niektórych paradoksach odpowiedzialności*, w: A. Torzewski (red.): *Odpowiedzialność jako wartość i problem edukacyjny*, Wydawnictwo Wers, Bydgoszcz.

**Norma... 2010**

Norma ISO 26000 (<http://www.pkn.pl/iso-26000>; <http://spolecznieodpowiedzialni.pl/files/file/vs6y70yawb8g8tthdifwzajn4jlxof.pdf>; [http://www.ekcpoland.com/csr\\_iso\\_26000.html](http://www.ekcpoland.com/csr_iso_26000.html); [http://ecodialog.pl/sites/default/files/discovering\\_iso\\_26000PL.pdf](http://ecodialog.pl/sites/default/files/discovering_iso_26000PL.pdf)).

**Nussbaum M. 2008**

*W trosce o człowieczeństwo. Klasyczna obrona reformy kształcenia społecznego*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP we Wrocławiu ([http://wyborcza.pl/dziennikarze/1,104622,5406016,Humanistyczne\\_rozdwojenie\\_jazni.html#ix-z2BM7vpPs3](http://wyborcza.pl/dziennikarze/1,104622,5406016,Humanistyczne_rozdwojenie_jazni.html#ix-z2BM7vpPs3)).

**PARP 2010**

*Bilans Kapitału Ludzkiego pokazuje niedopasowanie na rynku pracy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości ([http://forsal.pl/grafika/612932,71530,parp\\_bilans\\_kapitalu\\_ludzkiego\\_pokazuje\\_niedopasowanie\\_na\\_ryнку\\_pracy.html](http://forsal.pl/grafika/612932,71530,parp_bilans_kapitalu_ludzkiego_pokazuje_niedopasowanie_na_ryнку_pracy.html)).

**Pawłowski K. 2004**

*Rediscovering higher education in Europe*, UNESCO-CEPES, Bucharest.

**Pawlikowski J.M. 2008**

*Kultura jakości kształcenia*, „Forum Akademickie” ([http://forumakad.pl/archiwum/2008/03/47\\_kultura\\_jakosci\\_ksztalcenia.html](http://forumakad.pl/archiwum/2008/03/47_kultura_jakosci_ksztalcenia.html)).

**Penc J. 2010**

*Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

**Pluta-Olearnik M. 2012**

*Wdrażanie nowych strategii marketingowych w instytucjach naukowych i badawczych*, w: W. Wiśniewski (red.): *Marketing instytucji naukowych i badawczych*, Wydawnictwo Instytutu Lotnictwa, Warszawa.

**Rok B. 2004**

*Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Wydawnictwo Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.

**Rok B. 2007**

*Odpowiedzialny biznes w Polsce 2007*, Wydawnictwo Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.

**Sowa K. 2008**

*Społeczne funkcje uniwersytetu. Uwagi socjologa*, „Forum Akademickie” ([http://forumakad.pl/archiwum/2008/03/47\\_kultura\\_jakosci\\_ksztalcenia.html](http://forumakad.pl/archiwum/2008/03/47_kultura_jakosci_ksztalcenia.html)); także: *Społeczne funkcje szkolnictwa i elitotwórcza rola uniwersytetu. Uwagi socjologa*, w: K. Leja (red.): *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

**Sztompka P. 2007**

*Zaufanie*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

**Wawrzyniak B. (red.) 2005**

*Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie, Warszawa.

**Weresa M.A., Poznańska K. (red.) 2012**

*Procesy tworzenia wiedzy oraz transferu osiągnięć naukowych i technologicznych do biznesu*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

**Wierzbicki A. 2011**

*Wyzwania przed polskim szkolnictwem wyższym*, „Polska Myśl Strategiczna. Spotkanie z Enigmą XXI”, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Wierzbicki A. 2012**

*Szkolnictwo polskie w perspektywie 2050*, „Forum Myśli Strategicznej. Myśl strategiczna. Punkty zwrotne. Scena globalna”, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Żemigła M. 2007**

*Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wolters Kluwer, Kraków.